



plan4you

businessplansoftware

e
a
s
y

**HANDBUCH
PLAN4YOU EASY**
1. Auflage

HANDBUCH PLAN4YOU EASY

1. AUFLAGE

Impressum:

Autoren:

Dr. Rainer Haude, haude electronica verlag

Mag. Werner Kraus, Entrenet - Entrepreneurship Network E.U.

Projektleitung:

Gerlinde Seidler, Junge Wirtschaft | Gründerservice | Frau in der Wirtschaft
der Wirtschaftskammer Österreich

Medieninhaber:

Junge Wirtschaft | Gründerservice | Frau in der Wirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich,
Wiedner Hauptstr. 63, 1045 Wien

Diese und weitere Broschüren sind beim Gründer-Service der Wirtschaftskammern erhältlich.
Die Online-Version der Broschüre finden Sie auf www.gruenderservice.at/publikationen.

Im Interesse der besseren Lesbarkeit wurde auf die Schreibweise der weiblichen Form (z.B. Gründerin) verzichtet. Wir legen jedoch Wert auf die Feststellung, dass die Broschüre weiblichen und männlichen Benutzern gleichermaßen gerecht wird.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck - auch auszugsweise - ist nur mit Quellenangabe und gegen Übersendung von zwei Belegexemplaren gestattet. Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in dieser Broschüre sind Fehler nicht auszuschließen, und die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung der Autoren oder der Medieninhaber ist ausgeschlossen.

1. Auflage, Wien 2007

INHALTSVERZEICHNIS

DER BUSINESSPLAN

1. Was bedeutet „Businessplan“?	11
1.1 Wann und warum ist ein Businessplan sinnvoll?	11
1.2 Für wen erstelle ich einen Businessplan?	12
1.3 Der Businessplan als „einfache Geschichte“	12
1.4 Der Inhalt eines Businessplans	13
1.4.1 Unternehmensgeschichte	13
1.4.2 Kundennutzen	13
1.4.3 Differenzierung, USP	14
1.4.4 Ausreichender Innovationsgrad	14
1.4.5 Marktgröße und Zielkundenbeschreibung	15
1.4.6 Markteintritt und Kopierbarkeit (Ersatzlösungen)	15
1.4.7 Positionierung (Marketing)	15
2. Form eines Businessplans	16
3. Wer soll den Businessplan erstellen?	17
4. Die Adressaten eines Businessplans: Kapitalgeber und Investoren	17
4.1 Bank- bzw. Kreditfinanzierung	17
4.2 Förderungen	18
4.3 Risiko- oder Beteiligungskapitalgeber	18
4.4 Strukturierte Unternehmensfinanzierung als ein Ziel des Businessplans	19
4.5 Zusammenfassung	19
5. Tipps für die Erstellung eines professionellen Businessplans	19
6. Strukturelemente und Leitfragen eines Businessplans	20
6.1 Executive Summary	22
6.1.1 Unternehmen	22
6.1.2 Unternehmensumfeld	23
6.1.3 Finanzen	23
6.1.4 Wie ist der Stand des Vorhabens?	23
6.2 Unternehmen	23
6.2.1 Unternehmensprofil/Gründerprofil	24
6.2.2 Unternehmensziele	24
6.3 Produkt oder Dienstleistung	24
6.3.1 Kundenvorteile/Kundennutzen	26
6.3.2 Stand der Entwicklung	26
6.3.3 Fertigung/Erstellung	26
6.4 Branche und Markt	27
6.4.1 Branchenanalyse	28
6.4.2 Marktanalyse/Marktsegmentierung/Zielkunden	28

6.4.3 Wettbewerb	28
6.4.4 Standortanalyse	29
6.5 Marketing	29
6.5.1 Markteintritt	31
6.5.2 Marketing-/Absatzkonzept	31
6.5.3 Absatzförderung	31
6.6 Management und Schlüsselpersonen	31
6.7 Umsetzungsplanung	32
6.8 Chancen und Risiken	33
6.9 Planung für die kommenden vier Jahre	34
6.9.1 Personalplanung	38
6.9.2 Investitions- und Abschreibungsplanung	38
6.9.3 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	38
6.9.4 Liquiditätsplanung	38
6.10 Finanzbedarf	38
6.11 Anhang	39

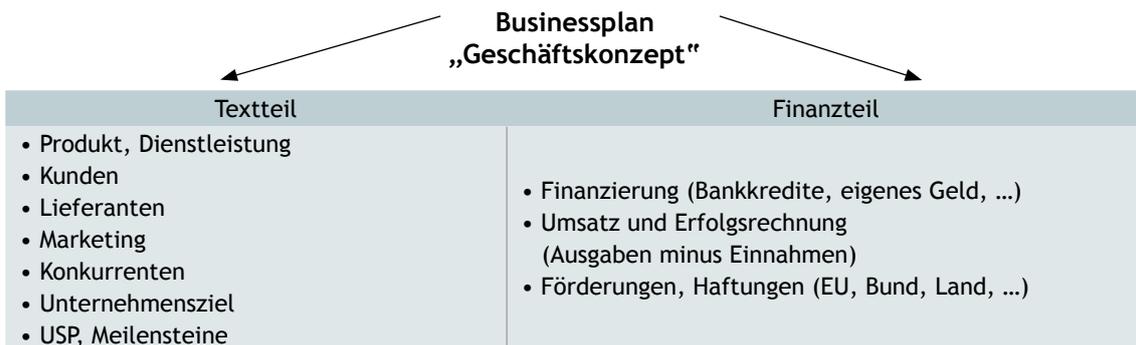
DER BUSINESSPLAN

1. WAS BEDEUTET „BUSINESSPLAN“?

Businessplan ist ein Begriff, der ursprünglich aus den USA stammt und übersetzt so viel heißt wie „Unternehmenskonzept“, „Geschäftskonzept“ oder „Geschäftsplan“. Ein Businessplan beschreibt eine Geschäftsidee mit dem Ziel, diese **Idee in einem Unternehmen** umzusetzen.

Der Businessplan umfasst zwei Teile:

- Schriftliche Formulierung der Geschäftsidee in Bezug auf Produkt, Dienstleistung, Kunden, Marketing, ... (Textteil).
- Planrechnung über Finanzierung, geplante Einnahmen und Ausgaben, ...(Finanzteil).



Der fertige und ausgedruckte Businessplan soll in Summe maximal 35 Seiten umfassen, damit er von möglichen Geldgebern wie Banken oder Förderstellen in kurzer Zeit gelesen werden kann!

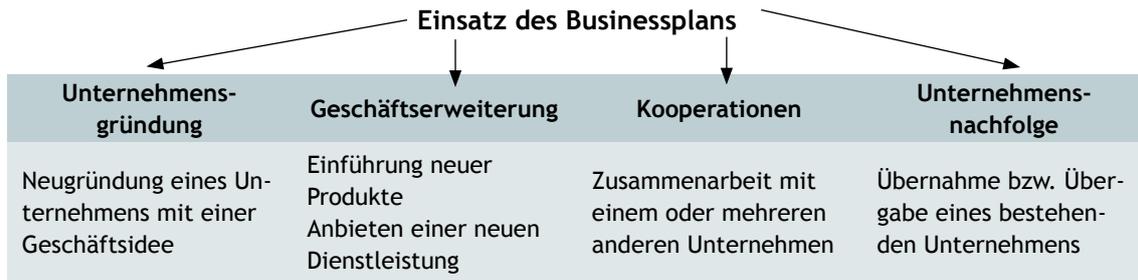
Hinweis: Der Plan soll auf 3 bis 5 Jahre in die Zukunft geschrieben sein. Planen Sie im ersten Jahr unbedingt auf Monatsbasis, die Jahre 2 bis 5 können Sie auch jährlich planen!

1.1 WANN UND WARUM IST EIN BUSINESSPLAN SINNVOLL?

Zu aller erst natürlich bei der **Gründung eines Unternehmens**. Wer ein Unternehmen gründen will, braucht zuerst eine Erfolg versprechende Geschäftsidee. Aber die Idee allein reicht noch nicht aus. Jede Unternehmensgründung benötigt einen **durchdachten Plan**, wie diese Idee erfolgreich verwirklicht werden kann. Dieser Plan muss auf alle Umstände eingehen, die für den Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein können. Ein Businessplan ist quasi die **Regieanweisung** für Unternehmensgründer, die jede weitere Vorgangsweise bei der Umsetzung der Geschäftsidee bestimmt.

Aber auch für **bestehende Unternehmen** kann es sinnvoll sein, einen Businessplan zu verfassen. Immer dann sollten Sie ein Konzept - einen Businessplan - erstellen, wenn wichtige Entscheidungen, wie z. B. die folgenden, zu treffen sind:

- Soll ich ein **neues Produkt** einführen?
- Kann ich mir eine Expansion und die (notwendigen) Investitionen ins Unternehmen langfristig leisten?
- Soll ich den Schritt in den **Export** wagen und neue Absatzmärkte erschließen?
- Ist eine **Partnerschaft** mit einem anderen Unternehmen für eine größere Ausschreibung möglich und erfolgversprechend?
- Ist eine Übernahme oder eine Übergabe eines Unternehmens sinnvoll?



1.2 FÜR WEN ERSTELLE ICH EINEN BUSINESSPLAN?

Es mag überraschend klingen, aber den Businessplan schreiben Sie in erster Linie für sich selbst! Doch dazu brauchen Sie mehr als nur die Idee. Sie brauchen auch den Businessplan mit Argumenten, Plänen, Zahlen, Daten und Fakten!

Banken und Förderstellen investieren in aller Regel nur in Projekte, denen ein fundierter Businessplan zugrunde liegt. Ein Businessplan muss also alle Fragen eines möglichen Geldgebers beantworten können - ganz gleich, ob es sich dabei um einen privaten Investor, eine Bank oder eine öffentliche Förderstelle handelt.

Ein Businessplan dient jedoch zu mehr als zur bloßen Vorlage bei Investoren und Kapitalgebern, der Businessplan ist „das“ **Kommunikationsinstrument** für Ihre Unternehmens- oder Projektidee.

Seine nicht minder bedeutenden **Funktionen** liegen in:

- der **eigenen Überzeugung**,
- der generellen **Beurteilung** einer Geschäftsidee,
- der **Planung und Kontrolle** der Unternehmensziele und der Betriebsführung,
- der **Präsentation des Unternehmens** vor Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern.

Hinweis: Wenn Sie nicht von Ihrer Geschäftsidee überzeugt sind, dann werden Sie auch niemanden anderen davon überzeugen können.

1.3 DER BUSINESSPLAN ALS „EINFACHE GESCHICHTE“

Unternehmen scheitern meist, weil die Abnehmer bzw. die Kunden den Nutzen des Produktes/ der Dienstleistung nicht verstehen und daher auch nicht kaufen. Die „einfache Geschichte“ muss in der Lage sein, jede der **folgenden Eigenschaften** klar und verständlich zu formulieren:

- a. Einen „messbaren“ **Kundennutzen** (die Lösung für ein „Kundenproblem“).
- b. Einen ausreichenden Grad an **Innovation** (was ist neu, neuartig, anders bzw. besser an der betreffenden Idee gegenüber bestehenden Lösungen?).
- c. Einen ausreichend großen **Markt** (eine genügend große Menge von Leuten, die dieses Problem haben).
- d. Die **Umsetzung** in einem Unternehmen.
- e. Die **Profitabilität**. Also ob Einnahmen minus Ausgaben auch ein Plus ergeben.

Die Darstellung eines Businessplans als „einfache Geschichte“ hat mehrere **Vorteile**:

- a. Mögliche **Geldgeber** sind umso eher zu überzeugen, je einfacher die Geschäftsidee dargestellt ist.

- b. Aber auch **Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter** finden eine Geschäftsidee umso attraktiver, je einfacher sie beschrieben wird.

1.4 DER INHALT EINES BUSINESSPLANS

Beim Inhalt eines Businessplans verhält es sich wie beim Umfang, es gibt keine „Zauberformel“. Dennoch gibt es wesentliche Punkte zu beachten.

1.4.1 Unternehmensgeschichte

Die Unternehmensgeschichte enthält Hintergrundinformationen, warum die **Gründer** die Geschäftsidee umsetzen wollen. Handeln die Gründer aus Überzeugung, haben sie die nötigen persönlichen Eigenschaften und Befähigungen oder versuchen sie, das beschriebene Projekt mangels anderer Alternativen umzusetzen? Falls das **Unternehmen schon einige Zeit besteht**, dann kann ein kurzer Abriss über die Unternehmensentwicklung eingefügt werden.

1.4.2 Kundennutzen

Der **messbare** Kundennutzen ist eines der Schlüsselkriterien - wenn nicht sogar das Schlüsselkriterium - eines Businessplans. Die meisten Verfasser von Businessplänen verwechseln den Kundennutzen mit dem Produktnutzen und vergessen dabei, dass der „Wurm dem Fisch schmecken muss und nicht dem Angler“. Um den Kundennutzen zu beschreiben, ist es notwendig, die potentiellen Kunden und deren Bedürfnisse bzw. Anforderungen zu (er)kennen und darzustellen.

Achtung: Wenn hier von Bedürfnissen die Rede ist, dann ausschließlich von solchen, für deren Befriedigung/Lösung die Menschen auch bereit sind zu bezahlen. Dies ist wichtig, weil dadurch festgestellt wird, ob es für die Geschäftsidee überhaupt einen Markt gibt. Daher gilt es in diesem Zusammenhang die Frage glaubhaft zu beantworten: „**Warum ist dieses Produkt/diese Dienstleistung oder ähnliches noch nicht auf dem Markt?**“

Bedürfnisse, für die Menschen generell bereit sind zu bezahlen, können grundsätzlich in den Dimensionen

- Zeit
- Platz, Raum (z. B. Lagerplatz etc.)
- Geld

dargestellt werden. Das heißt nicht, dass Menschen für andere Bedürfnisse nicht bereit sind zu bezahlen. Doch es besteht dann immer die Gefahr, dass einem Unternehmensgründer von Kapitalgebern vorgehalten wird, der Zweck des Unternehmens sei eher Liebhaberei und daher werde von einer Finanzierung Abstand genommen.

Daher ist es wesentlich, den Kundennutzen in mindestens einer der drei oben genannten Dimensionen **messbar** darzustellen (z. B. die Kunden sparen bei Verwendung meiner Produkte/meiner Dienstleistung einen gewissen Prozentsatz an Zeit, Platz oder Geld).

Hinweis: In der Wirtschaft muss es immer eine „Win-Win“ Situation geben, das heißt, nicht nur der Unternehmer, sondern auch und insbesondere der Kunde muss ein Gewinner sein.

Beispiel: „Unser Produkt kann 200 Rechenoperationen in der Minute ausführen“, ist eindeutig ein Produktnutzen. Wenn jedoch in einem Businessplan steht: „Unser Produkt spart unseren Kunden 15 % Zeit und 20 % Investitionskosten“, dann sprechen wir hier eindeutig von einem Kundennutzen.

1.4.3 Differenzierung, USP

Doch die Darstellung eines messbaren Kundennutzens ist noch zu wenig. Mindestens ebenso wichtig ist der **USP** (Unique Selling Proposition). Ins Deutsche übersetzt bedeutet USP das „**Alleinstellungsmerkmal**“.

Anders ausgedrückt geht es darum: Was macht mein Produkt/meine Dienstleistung einzigartig bzw. besonders am Markt! Warum kaufen die Kunden gerade mein Produkt?

Mit **Differenzierung** ist also nichts anderes gemeint als die Beantwortung der Frage: „Wie unterscheidet sich mein Produkt/meine Dienstleistung vom Wettbewerb, in welcher Hinsicht ist dieses Produkt/diese Dienstleistung einzigartig (= unique)?“.

Die Bedeutung wurde vom Ex-Chef von Coca Cola *Roberto Guizeta* unmissverständlich in einem Satz zusammengefasst: „*Im Immobiliengeschäft ist es die Lage, Lage, Lage, in der Wirtschaft ist es die Differenzierung, Differenzierung, Differenzierung.*“

Diese Differenzierung muss klar beweisbar dargestellt werden. Sie muss glaubwürdig und echt sein. Die Differenzierung ist für Unternehmensgründer überlebensnotwendig, es gibt nämlich sonst keinen logischen Grund, warum Kunden bei ihnen kaufen sollen und nicht beim - im Markt bereits aktiven - Wettbewerb.

1.4.4 Ausreichender Innovationsgrad

Nicht weniger wichtig ist ein ausreichender Innovationsgrad der angebotenen Lösung. Dennoch lassen sich viele Businessplan-Verfasser und Unternehmensgründer vom **Begriff „Innovation“ abschrecken** und glauben, dass ihre Idee nicht innovativ genug ist. Aber es ist eigentlich ganz einfach:

Wenn keine Innovation vorhanden ist, ist die Idee schon von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil sie von anderen Mitbewerbern bereits umgesetzt wird und es für Ihre Kunden keinen logischen Grund gibt, bei Ihnen zu kaufen. Das Produkt muss aber **nicht unbedingt neu** sein, es **genügt** schon, wenn das Produkt, die Dienstleistung oder auch das Marketing **neuartig** ist.

Betrachten wir es also genauer: Geschäftsideen können auf **zwei verschiedene Arten** (Dimensionen) innovativ (also neuartig) sein:

- in der Dimension „Produkt/Dienstleistung“ (= **Produktinnovation**) oder
- in der Dimension „Geschäftsmodell“; darunter versteht man die Summe aller Prozesse in einem Unternehmen oder, vereinfacht gesagt, die Art und Weise, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt, produziert und verkauft wird (= **Prozessinnovation**).

In jeder Dimension wird in der Regel etwas Neues entwickelt oder auf etwas Bestehendes aufgebaut. Hier werden meistens zwei Verständnisfehler gemacht:

Viele Unternehmensgründer glauben,

- dass sich Innovation nur auf Produkte bezieht, und vergessen dabei, dass die Prozessinnovation genauso bedeutend ist (z. B. innovatives Produktionsmodell oder innovatives Vertriebsmodell oder innovatives Abrechnungsmodell).
- dass ein Produkt/eine Dienstleistung nur dann innovativ ist, wenn es/sie „ganz“ neu ist. Aber auch kleine Änderungen zu bestehenden Lösungen können innovativ und damit wirtschaftlich erfolgreich sein!

1.4.5 Marktgröße und Zielkundenbeschreibung

Nicht minder bedeutend als die Darstellung des Kundennutzens, des USP und des Innovationsgrades ist die Beschreibung des Marktes und der Zielkunden. Erst wenn es genügend Kunden (die Summe aller möglichen Kunden bilden den „Markt“) für ein Produkt/eine Dienstleistung gibt, macht es wirtschaftlich Sinn, die Idee in einem Unternehmen umzusetzen. Hilfestellung in diesem Bereich bieten die Wirtschaftskammern, Statistische Ämter, Banken sowie das Internet. Damit ist es möglich, nachvollziehbare Annahmen über die Marktgröße sowie die Struktur der Zielkundengruppen zu treffen und in einem Businessplan darzustellen.

1.4.6 Markteintritt und Kopierbarkeit (Ersatzlösungen)

Ein wesentliches Element eines jeden Businessplans ist die Darstellung, ob und wie schnell ein Mitbewerber mit einem gleichen Produkt/einer gleichen Dienstleistung auf den Markt kommen kann, bzw. ob und wie schnell ein Produkt/eine Dienstleistung kopierbar ist, d. h. ob und wie schnell es Ersatzprodukte/-dienstleistungen geben könnte.

- Je **höher** die Hürde für den **Markteintritt eines Konkurrenten** und
- je **geringer** die **Kopierbarkeit**,

desto mehr Interesse haben Geldgeber, an der Finanzierung des Unternehmens mitzuwirken, und desto höher sind die Überlebenschancen für das neu gegründete Unternehmen. Markteintritt und Kopierbarkeit sind Teile der später beschriebenen Branchenanalyse.

1.4.7 Positionierung (Marketing)

Ebenso wichtig ist die Positionierung, die Verankerung des „einzigartigen“ Kundennutzens im Gedächtnis der Zielkunden (das sind die unter dem Punkt „Kundennutzen“ beschriebenen möglichen Kunden). Es geht um die Frage: „**Wofür soll meine Marke im Kopf der Kunden stehen?**“. Eine nachvollziehbar dargestellte Marketing- und Kommunikationsstrategie ist ein Kernelement eines jeden Businessplans. Es geht darum, mögliche Kunden persönlich zu überzeugen, dieses Produkt/die Dienstleistung zu kaufen.

Wichtig ist hier immer auch das Image! Denn nicht alle Produkte sind lebensnotwendig. Vielmehr wird ein Image verkauft. So z. B. beim Energy Drink RED BULL, der bekanntlich „*Flügel verleiht*“!

Auf die Punkte **Risiken** und **Finanzierung** wird hier nicht näher eingegangen, sie sind unter → **Kapitel 7.8 und 7.9** detailliert behandelt.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht, welchen Umfang die einzelnen **Strukturelemente** maximal haben sollten:

Hauptelemente	Maximale Seitenanzahl
Inhaltsverzeichnis	1
„Executive Summary“ = Das Wichtigste und Wesentliche auf einen Blick	2
Unternehmen	3
Produkt oder Dienstleistung	5
Branche und Markt	5
Marketing	5
Management und Schlüsselpersonen	2
Umsetzungsplanung	2
Chancen und Risiken	2
Planung für die kommenden vier Jahre	6
Finanzbedarf	2
Summe (maximal)	35

Die Details dazu finden Sie in → **Kapitel 6**.

2. FORM EINES BUSINESSPLANS

Die Gestaltung eines Businessplans hängt stark vom individuellen Geschäftsvorhaben und vom Zweck ab, für den er geschrieben wird. Wird der Plan beispielsweise für eine Neugründung geschrieben, so sieht er anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Trotz aller Unterschiede weisen Businesspläne einige Gemeinsamkeiten auf: Grundsätzlich legt ein Businessplan die Chancen und Risiken der jeweiligen Geschäftstätigkeit dar, und zwar umfassend, realistisch und gleichzeitig übersichtlich. Für den Erfolg eines Businessplans ist die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich:

- **Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit.** Alle Ausführungen klar und nachvollziehbar gliedern sowie präzise und verständlich verfassen. Alle Themen, die den Leser interessieren könnten, müssen knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Präsentieren Sie Ihren Plan vor der endgültigen Vorlage einem Testpublikum, so können Sie missverständliche Passagen herausfiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln.
- **Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit.** Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher ins Schwärmen. Bleiben Sie trotz aller Begeisterung sachlich. Genauso schädlich ist jedoch eine zu kritische Darstellung des eigenen Projekts unter Hinweis auf diverse Fehleinschätzungen und Fehler der Vergangenheit. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation aufkommen. Schwächen dürfen nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden.

- **Ein guter Businessplan ist auch für technische Laien verständlich.** Manche Menschen sind überzeugt, mit umfangreichen technischen Details, großen Konstruktionsplänen und kleingedruckten Auswertungsbögen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Im Falle des Businessplans ist diese Annahme falsch! Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein Experte mit den Ausführungen beschäftigen; meist sind technische Laien damit betraut, die eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie schätzen. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren können im Anhang angeführt werden.
- **Ein guter Businessplan ist wie aus einem Guss.** An der Erstellung eines Businessplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Damit das Dokument am Ende trotzdem einheitlich wirkt, muss der Schreibstil der verschiedenen Teile aufeinander abgestimmt werden. Wir empfehlen daher, dass eine Person die Reinschrift und einheitliche Gestaltung des Businessplans übernimmt.
- **Ein guter Businessplan ist optisch das Aushängeschild.** Schließlich muss der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung aussagekräftiger Grafiken sowie ein Firmenlogo.

3. WER SOLL DEN BUSINESSPLAN ERSTELLEN?

Ein Businessplan soll ausschließlich von den **Gründern** verfasst werden. Erstens kennt niemand - weder ein Berater noch ein anderer Experte - die Geschäftsidee besser als die Gründer. Zweitens sind Gründer nur dann in der Lage, den Businessplan überzeugend zu präsentieren, wenn sie diesen auch selbst verfasst haben.

Selbstverständlich können Berater beigezogen werden, um die Gründer in der Entwicklung des Businessplans zu unterstützen, **nicht** um diesen zu schreiben.

4. DIE ADRESSATEN EINES BUSINESSPLANS: KAPITALGEBER UND INVESTOREN

4.1 BANK- BZW. KREDITFINANZIERUNG

Ein Hauptziel des Businessplans ist die Sicherung der Unternehmensfinanzierung. Während noch vor wenigen Jahren die Unternehmensfinanzierung fast ausschließlich mittels **Bank- bzw. Kreditfinanzierung** bewerkstelligt wurde, ist dies heute anders. Neue Geschäftsideen und Unternehmensgründungen sind per definitionem mit einem erhöhten Risiko behaftet und finden daher nur mehr erschwert Zugang zu Fremdkapital. Gerade innovative Start-ups, die ein überdurchschnittlich hohes Wachstums- und Renditepotential aufweisen, können oft nicht auf traditionelle Formen der Finanzierung zurückgreifen. Dieser Trend wird sich aller Voraussicht nach in Zukunft fortsetzen, da ab 2007 mit Inkrafttreten von „Basel II“ die Kosten für Fremdkapital bei Banken für riskante Unternehmungen steigen.

4.2 FÖRDERUNGEN

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, andere Kapitalgeber anzusprechen und weitere Finanzierungsformen anzudenken. Die Startfinanzierung einer innovativen Neugründung wird durch zahlreiche **Förderungen** und Unternehmensgründungsprogramme von Bund und Ländern unterstützt, die die zweite wesentliche Finanzierungsquelle für Unternehmen darstellen.

Förderungen sind in mindestens zweierlei Hinsicht bedeutsam:

- Sie stellen „geschenktes“ Geld dar.
- Es werden mit dem Erhalt von Förderungen weitere Kapitalgeber (Banken, Eigenkapital- sowie Beteiligungskapitalgeber) leichter „überzeugt“, sich ebenfalls an der Unternehmensfinanzierung zu beteiligen.

4.3 RISIKO- ODER BETEILIGUNGSKAPITALGEBER

Als dritte wesentliche Finanzierungsquelle können **Risiko-** oder **Beteiligungskapitalgeber**, wie Venture-Capital- (dt.: Chancen- od. Wagniskapital) -Gesellschaften oder Business Angels, genannt werden, die den Unternehmen Beteiligungs- oder Risikokapital zur Verfügung stellen.

a) Der **Venture Capitalist** erwirbt im Gegenzug für seine finanzielle Unterstützung eine Beteiligung an einem Unternehmen, dem mittelfristig ein sehr großes Wachstumspotential eingeräumt wird. Der erwartete kalkulatorische Wertzuwachs des investierten Kapitals liegt in der Regel bei 25 bis 50 Prozent pro Jahr!

Der Vorteil für das junge Unternehmen besteht darin, dass ihm haftendes Eigenkapital zu einem frühen Zeitpunkt zugeführt wird, an dem andere Kapitalgeber auf Grund der noch fehlenden Sicherheiten und der ungewissen Zukunftsaussichten kaum zu einem größeren finanziellen Engagement zu bewegen sind. Venture Capitalists helfen Unternehmen, an denen sie eine Beteiligung halten, nicht nur bei der Finanzierung, sondern stehen ihnen auch mit Rat und Tat zur Seite - beispielsweise durch Vermittlung von Kontakten und Beratung in schwierigen Situationen. Nach etwa fünf bis sieben Jahren verkaufen Risikokapitalgeber ihre Anteile.

Als Käufer kommen die übrigen Gesellschafter des Unternehmens, aber auch andere Unternehmen und selbst direkte Konkurrenten in Betracht (sofern dies nicht ausdrücklich im Vertrag mit den Risikokapitalgebern ausgeschlossen wurde). In einigen Fällen wird das Unternehmen an die Börse gebracht.

b) **Business Angels** sind erfolgreiche, wohlhabende Unternehmer, die eine Art Patenschaft für Gründer übernehmen und sie mit Geld und vor allem mit Rat unterstützen. Sie haben zumeist ihre Firma an die Börse gebracht oder ihre Anteile verkauft und investieren ihr „intelligentes Kapital“ vorzugsweise in Branchen, in denen sie eigene Erfahrungen haben. Zudem haben sie im Gegensatz zu Venture Capitalists in der Regel Interesse an einer zumindest beratenden Mitwirkung im Unternehmen (z. B. in einer Beiratsposition).

4.4 STRUKTURIERTE UNTERNEHMENSFINANZIERUNG ALS EIN ZIEL DES BUSINESSPLANS

Das führt dazu, dass in diesem Handbuch zur Erstellung des Businessplans besonderer Wert darauf gelegt wird, den Finanzbedarf strukturiert aufzubauen und darzustellen. In einem Businessplan sind daher

- die Eigenmittel der Gründer (diese sind ein unbedingtes „Muss“ und sollen grundsätzlich mindestens 10% umfassen),
- Förderungen und
- Risikokapital von Business Angel und Venture Capitalists

berücksichtigt und erst im Anschluss daran wird das benötigte Fremdkapital als die Differenz zum benötigten Gesamtkapital ermittelt.

4.5 ZUSAMMENFASSUNG

Jeder Kapitalgeber (Banken oder Förderstellen, Venture Capitalists oder private Investoren) konzentriert sich bei der Begutachtung des Businessplans auf folgende Punkte:

- Die Geschäftsidee muss einen **klar fassbaren Kundennutzen** haben, der sich am einfachsten in verringerten Kosten für einen bekannten Nutzen, in einem neuartigen Nutzen mit überschaubarem Aufwand für die Marktteilnehmer, in einem messbaren Qualitätszuwachs oder einer nachweislichen Zeitersparnis äußert.
- Das Unternehmen, das finanziert wird, soll **mittel- und langfristig Wachstumspotential** haben.
- Das Produkt oder die Dienstleistung soll **sich von bereits bestehenden Mitbewerbern klar abheben**. Die Geschäftsidee muss etwas Einzigartiges, Außergewöhnliches enthalten, das sie vom Wettbewerb klar unterscheidet.
- Das Geschäftskonzept zur Erschließung des Markts muss **schlüssig** sein. Projektionen und Schätzungen sollen genau sein, d. h. auf überzeugenden Annahmen und Fakten basieren. Eine Grundvoraussetzung für den Geschäftserfolg ist eine hohe Planungssicherheit. Sie trägt wesentlich zur Vermeidung ungenügender Liquidität bei und verhindert so auch einen Bankrott!
- Besonderes Augenmerk legen alle Investoren auf das **Management und die Schlüsselpersonen**. Denn letztlich steht und fällt ein Geschäftsvorhaben mit der Fähigkeit des Teams, das Geschäftskonzept umzusetzen. Hierbei ist insbesondere die für innovative Geschäfte erforderliche Mischung der Fähigkeiten (z. B. mit Experten für Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Betriebswirtschaft) zu berücksichtigen, die selten ein Gründer allein hat.

5. TIPPS FÜR DIE ERSTELLUNG EINES PROFESSIONELLEN BUSINESSPLANS

- **Nach Plan vorgehen.** Bereits bei einem ersten „Querlesen“ müssen Chancen und Risiken einer Unternehmung klar erkennbar sein. Für die Erarbeitung ist immer das Geschäftsziel mit Kundennutzen und Renditepotential im Auge zu behalten. Eine detaillierte Planung ist erforderlich.

- **Unterschiedliche Szenarien berechnen.** Im Idealfall erstellen Sie jeweils ein Worst-, Base- bzw. Best-Case-Szenario.
- **Leitfragen als Checkliste verwenden.** Zur Erstellung des Businessplans ist es hilfreich, die Leitfragen in → **Kapitel 6.** heranzuziehen. Wichtig ist, dass Sie die hinter den Leitfragen stehenden Inhalte schlüssig, verständlich und vollständig darstellen.
- **Das Wesentliche erkennen.** Im Rahmen des Projekts „Businessplan“ besteht immer die Gefahr, sich in Einzelanalysen zu verlieren. Manchmal lohnt es sich, aus der Distanz kritisch abzuwägen, ob die bisherigen Informationen ausreichen oder weitere Analysen Nutzen bringen.
- **Früh Unterstützung suchen.** Während der Arbeit an einem Businessplan kann man nie genug Hilfe bekommen. Der frühzeitige Zusammenschluss zu einem Gründerteam, in dem sich technische und unternehmerische Kenntnisse ergänzen und Aufgaben verteilt werden können, erleichtert die Bearbeitung.
- **Eigenen Entwurf immer wieder testen.** Die Verständlichkeit und inhaltliche Stimmigkeit eines Businessplans sind Teil des Erfolgsrezepts. Stellen Sie sich deshalb immer wieder einem Testpublikum. Außenstehende können Ihnen Schwachstellen aufzeigen und neue wichtige Impulse für die Weiterarbeit geben.
- **Sich selbst nicht vergessen.** Persönliche, familiäre etc. Ansprüche und Voraussetzungen müssen in der Planung ebenfalls berücksichtigt werden (Spielt die Familie mit?, Wie hoch sind die persönlichen finanziellen Ansprüche? usw.).

Hinweis: Gut aufbereitete Informationen bezüglich „persönlicher Voraussetzungen“ zum Unternehmer finden Sie in unserem „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer“ (www.gruenderservice.at/publikationen). Weiters können Sie Ihre unternehmerischen Eigenschaften mit dem „Unternehmertest“ im Internet prüfen unter: www.gruenderservice.at/unternehmertest.

6. STRUKTURELEMENTE UND LEITFRAGEN EINES BUSINESSPLANS

Es gibt keine allgemein gültige Formel für die Entwicklung eines Businessplans. Es gibt keine perfekte Größe und auch keinen perfekten Detailgrad. Es gibt nicht einmal ein einzigartiges, ausschließlich gültiges Inhaltsverzeichnis.

Dennoch wird Ihnen eine Struktur sowie Leitfragen für einen überzeugenden Businessplan angeboten, die mit Unterstützung von Beratungsunternehmen und Experten in Strategie und Finanz erarbeitet wurden. Dieses Handbuch coacht Sie durch den Prozess zur Erstellung eines Businessplans.

Welche Hauptelemente relevant erscheinen, werden von Ihnen selbst beurteilt. Der Anhang enthält Grafiken, Fotos, Tabellen und Datenmaterial.

Unterschätzen Sie den **zeitlichen Aufwand** nicht! Für die Erstellung des Businessplans müssen Sie mindestens einen Monat Zeit einplanen.

Ein Businessplan umfasst folgende Strukturelemente:

Strukturelemente des Businessplans	
1	Executive Summary
2	Unternehmen
2.1	Unternehmensprofil/Gründerprofil
2.2	Unternehmensziele
3	Produkt oder Dienstleistung
3.1	Kundenvorteile/Kundennutzen
3.2	Stand der Entwicklung
3.3	Fertigung/Erstellung
4	Branche und Markt
4.1	Branchenanalyse
4.2	Marktanalyse/Marktsegmentierung/Zielkunden
4.3	Wettbewerb
4.4	Standortanalyse
5	Marketing
5.1	Markteintritt
5.2	Marketing-/Absatzkonzept
5.3	Absatzförderung
6	Management u. Schlüsselpersonen
7	Umsetzungsplanung
8	Chancen und Risiken
9	Planung für die kommenden vier Jahre
9.1	Personalplanung
9.2	Investitions- und Abschreibungsplanung
9.3	Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung
9.4	Liquiditätsplanung
10	Finanzbedarf
Anhang	

6.1 EXECUTIVE SUMMARY

Diese Zusammenfassung ist der wichtigste Teil des Businessplans und hat das Ziel, das Interesse der Adressaten, vor allem der Kapitalgeber, zu wecken. Sie ist die „Visitenkarte“ des Businessplans, vermittelt den ersten Eindruck über die Geschäftsidee und enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans.

Insbesondere gibt sie Aufschluss über

- Produkt oder Dienstleistung
- Kundennutzen
- Differenzierung vom Wettbewerb
- relevante Märkte
- Umsatz
- Kompetenz des Managements
- Investitionsbedarf inklusive möglicher Rendite

Die Executive Summary wird von Kapitalgebern als erstes gelesen. Zwar wird sie allein den Geldgeber noch nicht dazu bewegen, ein Vorhaben zu unterstützen. Jedoch zeigt die klare, verständliche Zusammenfassung Ihres Vorhabens, dass Sie Ihr Geschäft verstehen und andere begeistern können. Die Executive Summary sollte in kurzer Zeit (5-10 Minuten) gelesen und verstanden werden können.

Die Executive Summary ist ein eigener Teil des Businessplans und nicht mit einer Einleitung oder kurzen Beschreibung Ihrer Geschäftsidee zu verwechseln. Schreiben Sie die Executive Summary erst, nachdem alle anderen Inhalte des Businessplans fertig gestellt sind. Das verschafft den notwendigen Überblick, um Ideen und Ziele knapp, präzise und verständlich zu formulieren.

Hinweis:

- Schreiben Sie die Executive Summary zum Schluss!
- Die Executive Summary ist ein eigener Baustein und keine Einführung in den Businessplan.
- Der Umfang soll nicht mehr als eine bis maximal zwei Seiten betragen.
- Verwenden Sie leicht verständliche Formulierungen.
- Geben Sie hier die wesentlichen Elemente der eingangs beschriebenen „einfachen Geschichte an, wie:
 - o Produkt-, Dienstleistungsidee
 - o Kunden, Kundenbedürfnisse und messbarer Kundennutzen
 - o Marktgröße, Umsatzgröße
 - o Die Kompetenz des Unternehmerteams
 - o Finanzierungsbedarf mit möglicher Rendite
- Lassen Sie die Executive Summary von einer Person lesen, die, wenn möglich, keinerlei Vorkenntnisse der beschriebenen Geschäftsidee hat.

LEITFRAGEN: EXECUTIVE SUMMARY

6.1.1 Unternehmen

- Was ist Ihre Produkt- oder Dienstleistungsidee? Ist sie verständlich erklärt?
- Welche Kompetenzen und Erfahrungen haben Sie bzw. Ihr Team?

6.1.2 Unternehmensumfeld

- Welche Märkte und Branchen sind für Ihr Unternehmen relevant?
- Wer ist der Zielkunde und was ist der Kundennutzen?
- Welches Bedürfnis/welcher Bedarf wird durch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung ursächlich bedient?
- Was ist der Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Mitbewerber?
- Welchen gesellschaftlichen Mehrwert hat gegebenenfalls Ihre Idee?

6.1.3 Finanzen

- Wie hoch ist der Umsatz für Ihr Unternehmen in den nächsten 4 Jahren?
- Wie hoch ist der Investitionsbedarf für Ihr Unternehmen in den nächsten 4 Jahren?
- Welche Renditen/Gewinne können Sie mit Ihrem Unternehmen in den nächsten 4 Jahren erzielen?
- Wie hoch ist Ihr Eigenmittelanteil und welchen Fremdmittelbedarf planen Sie?

6.1.4 Wie ist der Stand des Vorhabens (vor Gründung, bereits gegründet etc.)?

6.2 UNTERNEHMEN

In diesem Kapitel beschreiben Sie kurz und knapp

- Vision vom Unternehmen,
- Ideen und Ziele,
- geplante Strategie,
- voraussichtliche Erfolgsfaktoren und Meilensteine auf Ihrem Weg zur Unternehmensgründung.

Hinweis: Der Leser des Businessplans soll die „Geschichte“ hinter Ihrem Unternehmen verstehen, warum Sie - und gerade Sie - diese Geschäftsidee umsetzen wollen.

- Beschreiben Sie danach die Wahl der Rechtsform, des Standortes und die Unternehmensziele.

Legen Sie besonderes Augenmerk auf die Haupterfolgsfaktoren für Ihre Geschäftsidee:

- besondere Ausbildung bzw. Fähigkeiten,
- besondere Kenntnisse der Kunden bzw. deren Bedürfnisse,
- räumliche Nähe zu den Kunden,
- eigene Entwicklung, Erfindung des Produktes/Dienstleistung (Patentierung),
- besonderes Geschäftsmodell (Produktions-, Vertriebs-, Logistik- oder Abrechnungsmodell)
- etc.

Unternehmensprofil

Bringen Sie dem Leser Ihr Unternehmen nahe und zeigen Sie, dass Sie „Ihr Business“ verstehen. Stellen Sie kurz alle, im Hinblick auf Ihre künftigen Geschäftsfelder bereits gesammelten Erfahrungen dar. Beschreiben Sie, worum es bei Ihrer Geschäftsidee geht, ohne sich in Details zu verlieren oder den Leser auf andere Kapitel des Businessplans zu vertrösten. Veranschaulichen Sie die Expansionsmöglichkeiten Ihres Unternehmens anhand einer Schätzung des Marktpotentials.

Hinweis: Eine sehr gute Übersicht über die möglichen Rechtsformen für eine Unternehmensgründung finden Sie in unserer Broschüre „Leitfaden für Gründerinnen und Gründer“ (www.gruenderservice.at/publikationen).

Unternehmensziele

Gehen Sie insbesondere auf folgende Punkte ein:

- bisherige Entwicklung der Gründer sowie der Geschäftsidee,
- mittel- und langfristige Ziele,
- Haupterfolgsfaktoren, die dazu beitragen, diese Ziele auch zu erreichen.

LEITFRAGEN: UNTERNEHMEN

Geben Sie hier die wichtigen Eckdaten zu Ihrem Businessplan an:

- Name/Anschrift des Unternehmens
- Name/Anschrift des/der Gründer(s)
- Version etc.

6.2.1 Unternehmensprofil/Gründerprofil

- Was ist Ihr Geschäftsgegenstand bzw. Ihre Geschäftsidee?
- Welche Markt- und Produkt-/Dienstleistungsbereiche decken Sie ab?
- Welche Rechtsform planen Sie?
 - o Wie ist der Firmenwortlaut und ggf. das Datum der Unternehmensgründung?
- Wie sind die (geplanten) Eigentumsverhältnisse?
- Welchen Standort haben Sie vorgesehen?
- Wer unterstützt Sie (personell, ideell, finanziell)?
- Welches Team steht hinter Ihnen und wie setzt es sich zusammen (Vielfalt, Kompetenzen etc.)?

6.2.2 Unternehmensziele

- Wie war die bisherige Entwicklung? Haben Sie schon erste Schritte zur Gründung gesetzt?
- Welche persönlichen und unternehmerischen Ziele haben Sie sich für die nächsten 3, 5, 10 Jahre gesetzt?
- Wie sieht Ihre langfristige Unternehmensperspektive aus?
- Was sind Ihre Haupterfolgsfaktoren?

6.3 PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG

Geben Sie Antworten auf die wesentlichsten Punkte des Businessplans:

- Beschreibung der Produkt-/Dienstleistungsidee
- Beschreibung der Zielkunden und deren Bedürfnisse
- Darstellung eines messbaren Kundennutzens
- Warum ist Ihr Produkt/Dienstleistung noch nicht auf dem Markt?
- Differenzierung von Konkurrenzprodukten (Alleinstellungsmerkmale, USP)
- Was machen Sie selber und was kaufen Sie zu?

Ihr Geschäft gründet sich auf eine innovative Produkt- oder Dienstleistungsidee, das heißt, diese Idee unterscheidet (differenziert) sich in Bereich vom Angebot des Mitbewerbs. Legen Sie diese Idee und ihre Vorteile für den Kunden hier detailliert dar; notwendig ist auch ein Vergleich mit dem Angebot der Mitbewerber. Geben Sie Auskunft über die Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung wie auch über die Fertigungsanforderungen.

Kundennutzen/Kundenvorteile

Ein Gründungsvorhaben auf der Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee ist nur sinnvoll, wenn die neue „Leistung“ bisherigen Angeboten überlegen ist. Erläutern Sie deshalb, welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt und welchen Nutzen der Kunde daraus ziehen kann. Sind vergleichbare Produkte und Dienstleistungen von Mitbewerbern auf dem Markt, müssen Sie überzeugend begründen, welcher Zusatznutzen (z. B. Kosteneinsparung, Qualitätssteigerung und/oder Zeitersparnis) für den Kunden durch Ihr Angebot entsteht. Versetzen Sie sich dazu in die Lage des Kunden und wägen Sie die Vor- und Nachteile gründlich ab (Motto: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“). Bewerten Sie die Angebote Ihrer Mitbewerber nach den gleichen Kriterien. Sollten Sie mehrere innovative Dienstleistungen oder Produkte anbieten, gliedern Sie Ihre Ideen in sinnvolle Geschäftsfelder, z. B. nach Produkten oder nach Kunden. Grenzen Sie die Geschäftsfelder voneinander ab.

Stand der Entwicklung

Versetzen Sie sich in die Lage eines Kapitalgebers, der sein Risiko so gering wie möglich halten will.

- Ein bereits vorhandener Prototyp eines Produkts überzeugt einen Kapitalgeber davon, dass Sie der technischen Herausforderung gewachsen sind.
- Ist Ihr Produkt erklärungsbedürftig, legen Sie Ihrem Businessplan ein Foto oder eine Zeichnung bei.
- Im Idealfall ist Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bereits bei einem Pilotkunden im Einsatz.
- Verzichten Sie auf technische Details, damit Ihre Ausführung so anschaulich wie möglich bleibt.

Stellen Sie genau dar, worin die Innovation (Ihre Differenzierung, Ihre Einzigartigkeit) besteht und welchen Vorsprung Sie gegenüber Mitbewerbern haben. Gehen Sie speziell darauf ein, welcher Schutz durch Patente oder Gebrauchsmusterschutzrechte vor Nachbau oder Nachahmung besteht.

Fertigung/Erstellung

In diesem Kapitel stellen Sie dar, wie Ihr Geschäftsmodell (= die Summe aller relevanten Geschäftsprozesse eines Unternehmens, damit eine Geschäftsidee glaubhaft und erfolgreich umgesetzt werden kann) aus zwei unterschiedlichen Gesichtspunkten aussieht.

- Zuerst geht es darum, den Fertigungs-/Dienstleistungserstellungsprozess des Unternehmens darzustellen, welche Bereiche davon in die Kernkompetenz Ihres Unternehmens fallen und welche Leistungen Sie zukaufen.
- Stellen Sie außerdem dar, mit welchem Abrechnungsmodell Ihr Kunde Ihre Leistung bezahlen soll (oder anders ausgedrückt: Wie wollen Sie an Ihr Geld kommen?).
- Wie ist die Anlagenkonfiguration geplant, welche Kapazitäten bzw. welche Kapazitätsausweitungen sind für das angestrebte Absatzvolumen notwendig und welche Investitionen sind damit verbunden?

LEITFRAGEN: PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG

6.3.1 Kundenvorteile/Kundennutzen

- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?
- Welche Zielkunden sprechen Sie an und welche Kundenbedürfnisse liegen dort vor?
- Welchen Kundennutzen erfüllt Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung in diesem Zusammenhang? (Kundennutzen quantifizier- und messbar darstellen - evt. Klassifizierung in „harten“, eindeutig quantifizier- und messbaren Kundennutzen, sowie „weichen“ Zusatznutzen)
- Welche Konkurrenzprodukte (zur Erfüllung des gleichen Kundenbedürfnisses) existieren bereits oder sind in der Entwicklung?

6.3.2 Stand der Entwicklung

- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung? Gibt es Prototypen, Pilotanlagen oder bestehen die Produkte sogar schon in Serienreife?
- Erläutern Sie die innovativen Merkmale Ihrer Produkte aus technologischer Sicht. Wodurch unterscheidet sich Ihre Technologie von den derzeit verwendeten Technologien?
- Inwiefern bzw. ist Ihre Idee auch in folgenden Bereichen innovativ?
 - o Umwelt- und soziale Auswirkungen
 - o Effiziente Nutzung von Stoff-, Energie- und Informationsströmen
 - o Verwendung erneuerbarer/nachwachsender Rohstoffe/Energie
 - o Lebenszyklus (Rohstoffgewinnung => Herstellung => Transport => Nutzung => End of Life)
 - o Berücksichtigung der Herkunft der für die Geschäftsidee verwendeten Produkte
 - o Flexibilität und schnelle Adaptionsfähigkeit
 - o Chancengleichheit insbesondere bzgl. Frauen
- Aus welchen Gründen sind Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung oder vergleichbare Konkurrenzprodukte noch nicht auf dem Markt?
- Wie differenzieren Sie sich von Konkurrenzprodukten?
- Benötigen (haben) Sie Patente, Lizenzvereinbarungen, Marken?
- Welche Patente/Lizenzen über gleiche/ähnliche Produkte sind im Besitz von Mitbewerbern?

6.3.3 FERTIGUNG/ERSTELLUNG

- Welchen Fertigungs-/Dienstleistungserstellungsprozess planen Sie?
- Wie viel wollen Sie produzieren bzw. welchen Dienstleistungsumfang wollen Sie anbieten?
- Welche Mittel (quantitativ und qualitativ) benötigen Sie zur Produkt-/Dienstleistungserstellung?
- Was sind die Umwelt- und sozialen Auswirkungen bei der Herstellung dieser Mittel (Ressourcen, Technologien)?
- Welche wesentlichen Investitionen müssen bzw. mussten Sie bereits tätigen?
- Wie hoch ist Ihr Bedarf an Input-Faktoren (Rohmaterialien, Materialien für die Dienstleistungserstellung)?
- Welche Teile und Leistungen kaufen Sie von Dritten zu? Wie verhält sich die Preisstruktur dieser zugekauften Leistungen?
- Auf welche Weise können Sie diese Kapazität kurzfristig anpassen und welcher Aufwand wäre mit einer Kapazitätsausweitung verbunden?
- Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehen Sie vor?
- Falls Sie ein Lager benötigen, welchen Lageraufbau planen Sie?

6.4 BRANCHE UND MARKT

Dieses Kapitel stellt ebenfalls einen entscheidenden Teil eines Businessplans dar und umfasst drei Bereiche:

Branchenanalyse

Die Branche entspricht der Summe aller Mitbewerber. Geben Sie einen Überblick über die Branche, der Ihr Unternehmen angehören wird. Stellen Sie die allgemeine Entwicklung in der Branche dar und gehen sie ein auf Markteintrittsbarrieren (wie schnell kann ein neuer Mitbewerber Ihnen das Leben „schwer“ machen), mögliche Ersatzprodukte sowie die Macht von Kunden und Lieferanten. Das wichtigste Ergebnis einer Branchenanalyse soll aufzeigen, wie hart der Konkurrenzkampf in einer Branche ist und wie schnell bestehende oder potentielle Mitbewerber Ihre Idee nachahmen können. Welche Haupteinflussfaktoren wirken auf die Branche? Beschreiben Sie zunächst den Status quo und - darauf aufbauend - die erwarteten Trends. Verdeutlichen Sie, wodurch die Entwicklung beeinflusst wird (z. B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

Marktanalyse

Der Markt entspricht der Summe aller potentiellen Käufer (Kunden). Geben Sie einen Überblick über die Größe des gesamten relevanten Marktes und teilen Sie diesen in einzelne Marktsegmente und Zielkundengruppen mit möglichen Marktanteilsschätzungen ein. Segmentieren Sie Ihre Kunden nach geografischen und demografischen Kriterien (wie Einkommen, Alter, Geschlecht, Region), nach Kaufverhalten etc. Ermitteln Sie für jedes Segment den potentiellen Umsatz in einem von Ihnen festzulegenden Zeitraum. Berücksichtigen Sie dabei Ihre Absatzstrategie und das Verhalten der Wettbewerber. Je nach Branche sollten Sie auch einen möglichen Preisverfall einkalkulieren.

Wettbewerb

Eine Beschreibung Ihrer wichtigsten Mitbewerber, deren Stärken und Schwächen sowie möglicher Neuentwicklungen und eine Standortanalyse schließen dieses Kapitel ab. Erfassen Sie noch die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Bewerten Sie dazu Ihre wichtigen (potentiellen) Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z. B. Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle. Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detailgrad. Nehmen Sie Ihr eigenes Unternehmen in diese Bewertung auf und leiten Sie durch einen Vergleich ab, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird.

Sie begrenzen Ihren Arbeitsaufwand, indem Sie bei der Branchen- und Marktanalyse gezielt vorgehen. Nutzen Sie alle Informationsquellen, z. B. Literatur (Fachjournale, Marktstudien, Monografien), Branchenverzeichnisse, Verbände und Behörden (Statistische Ämter, Wirtschaftskammer, Industriellenvereinigung, Patentamt), Banken (für Branchenberichte), Datenbanken, das Internet und natürlich Interviews. Oft hilft es, den Telefonhörer abzuheben und sich „durchzutelefonieren“. Ein kurzer Gesprächsleitfaden steigert Ihre Effizienz und Produktivität und die Bereitschaft der Befragten, Auskunft zu geben.

LEITFRAGEN: BRANCHE UND MARKT

6.4.1 Branchenanalyse

- Branche allgemein
 - o Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich Ihre Branche?
 - o Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
 - o Wie groß ist der Gesamtumsatz und Gesamtabatz in Ihrer Branche?
 - o Wie verläuft die Preisentwicklung?
 - o Welche Entwicklungen (ökonomische, rechtliche, ökologische, gesellschaftliche, regionale) beeinflussen Ihre Branche?
 - o Wodurch wird das Wachstum Ihrer Branche bestimmt?
 - o Wie sind die Rendite-Erwartungen in Ihrer Branche?
 - o Wie schätzen Sie Ihre eigene Stellung in der Branche ein?
- Branchenanalyse
 - o Gibt es (rechtliche, wirtschaftliche, regionale etc.) Markteintrittsbarrieren bzw. -besonderheiten?
 - o Wie hoch ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte (ähnliche Produkte)?
 - o Gibt es Abhängigkeiten von Lieferanten und/oder Kunden?
 - o Wie stark ist die Rivalität unter den Mitbewerbern?
 - o Steigt/fällt die Anzahl der Mitbewerber, die solche Produkte/Dienstleistungen wie Sie anbieten möchten?
 - o Gibt es Partnerschaften/Netzwerke/Cluster/Synergien/Förderungen, die Sie nutzen können?

6.4.2 Marktanalyse/Marktsegmentierung/Zielkunden

- Marktanalyse
 - o Was ist mein Markt? Wie groß ist mein Marktpotential, mein Marktvolumen?
 - o Welches Marktwachstum kann prognostiziert werden?
 - o Welche Markttrends erwarten Sie? Wie wird sich die Nachfrage nach Ihren Produkten/Dienstleistungen in Zukunft entwickeln?
- Marktsegmentierung
 - o Wie segmentieren Sie den Markt?
 - o Welchen Marktanteil halten Sie? Welchen streben Sie an?
 - o Stehen Sie mit einem regionalen Markt in besonderer Beziehung (regionale Besonderheiten als USP)?
- Zielkunden
 - o Wer sind Ihre Zielkundengruppen?
 - o Welche Kundenbeispiele bzw. Referenzkunden können Sie anführen?
 - o Welchen Absatz, Umsatz und Gewinn erwarten Sie in den ersten 4 Jahren?
 - o Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?
 - o Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?
 - o Welchen Marktanteil streben Sie an?
 - o Inwieweit sind Sie von Großkunden bzw. spezifischen Kundensegmenten abhängig? (siehe Branchenanalyse)

6.4.3 Wettbewerb

- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an? Worin liegen Ihre Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz?

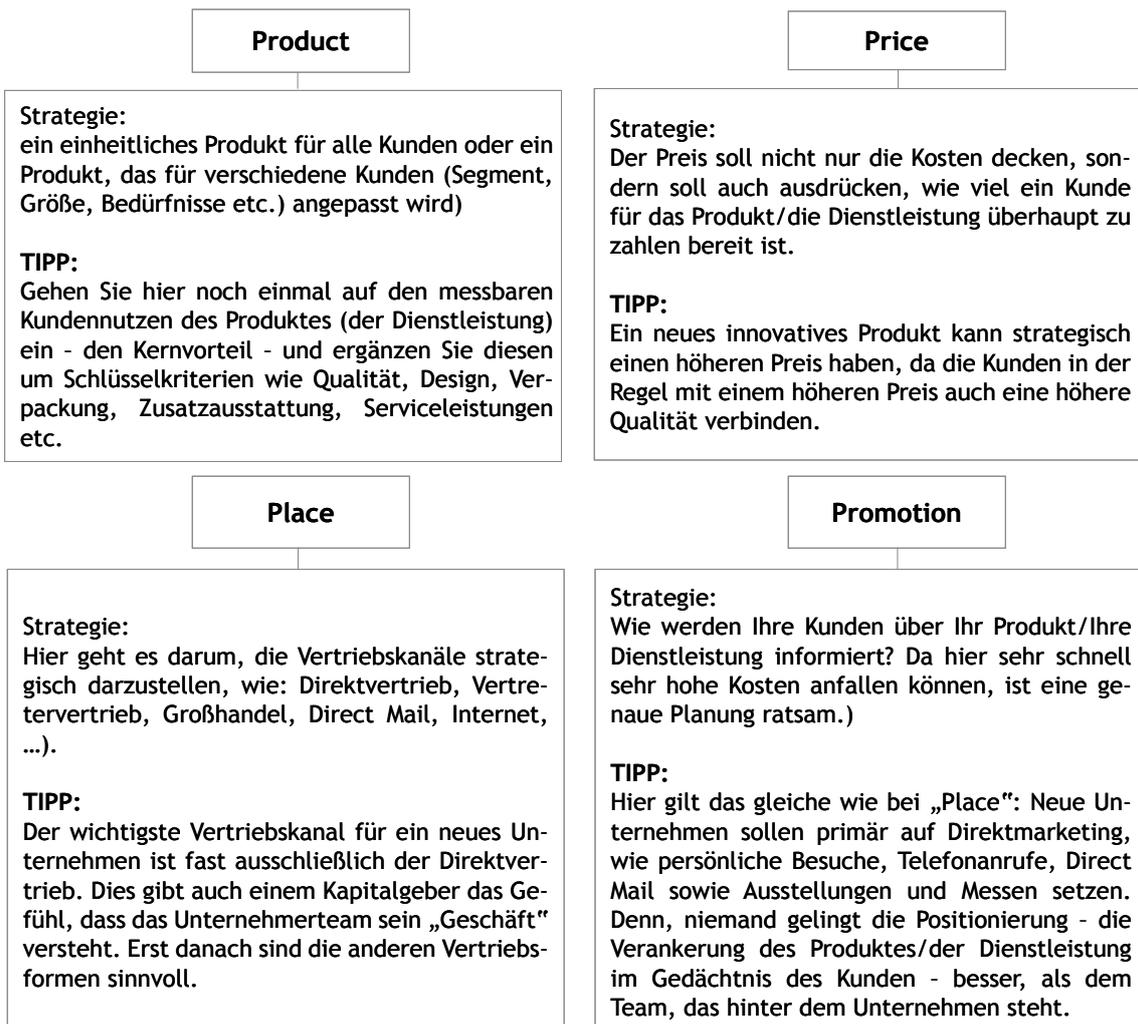
- Wie stark ist die Marktmacht der einzelnen Mitbewerber?
- Welche Neuentwicklungen sind zu erwarten?
- Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz?
- Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?

6.4.4 Standortanalyse

- Wo befindet sich der Sitz des Unternehmens?
- Warum haben Sie genau diesen Standort gewählt?
- Welche Vorteile hat der gewählte Standort zu bieten (regionale Kompetenzen/Stärken)?
- Welche Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen am gewählten Standort bzw. in der ausgewählten Region?

6.5 MARKETING

Für die Verbreitung des Produkts oder der Dienstleistung soll ein Marketingkonzept vorgelegt werden, in dem Sie vorstellen, wie Sie planen, mit Ihren potentiellen Kunden zu kommunizieren und sie über Ihr Unternehmen und Ihre Produkte/Dienstleistungen zu informieren. Der Schwerpunkt liegt auf dem Vertrieb und den Maßnahmen zur Ausschöpfung der Marktpotentiale, die für das Unternehmen identifiziert wurden. Dabei sollen Sie die 4 P's des Marketing unterstützen.



Die wichtigste Aufgabe des Marketing ist es, dem potentiellen Kunden ein eindeutig zuordenbares und unverwechselbares Angebot zu machen und damit Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung im Gedächtnis des Kunden zu „verankern“. Dieses Verankern wird auch **Positionierung** genannt. Der im Kapitel „Produkt/Dienstleistung“ beschriebene messbare Kundennutzen und die Differenzierung (= wesentliche Unterscheidung) gegenüber dem Wettbewerb (USP) werden hier logisch weitergeführt. Die Kommunikation im Marketing soll diese Kriterien an den Kunden so weitergeben, dass der Kunde Sie mit dem Namen Ihres Produktes oder Ihres Unternehmens verbindet und Ihr Produkt auch kauft oder in Anspruch nimmt.

Es geht um die überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt, des Absatzkonzepts und der geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung.

Strategie für den Markteintritt

Neue Unternehmen müssen ihr Produkt oder ihre Dienstleistung in den Markt einführen. Erfahrungen zeigen, dass aufwendige Kampagnen oft weniger Erfolg versprechend sind als eine gezielte Einführung über Pilotkunden. Versuchen Sie, solche Unternehmen als Referenzkunden zu gewinnen, die als Meinungsbildner der Branche gelten.

Absatzkonzept

Legen Sie im Detail fest, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung „an den Mann bringen“ wollen. Stellen Sie Ihren Verkaufsprozess vor und nennen Sie die geplanten Vertriebskanäle. Berücksichtigen Sie auch die dabei entstehenden Kosten. Zeigen Sie auf, wie Sie sich den Aufbau Ihres Vertriebs vorstellen; erläutern Sie die Anforderungen an Anzahl, Qualifikation und Motivation Ihrer Vertriebsmitarbeiter.

Legen Sie dar, ob Sie zu Beginn auf Handelsvertreter zurückgreifen müssen, weil Ihre Produkte sehr teuer sind und eine intensive Betreuung der Kunden angebracht ist. Stellen Sie auch Zukunftsbetrachtungen an und überlegen Sie, ob Sie mit steigender Komplexität Ihrer Produkte/Dienstleistungen zur angemessenen Beantwortung von Kundenanfragen nicht eigenes Entwicklungspersonal in die Kundengewinnung/-betreuung einbinden wollen.

Sollten Sie billige Produkte in großer Stückzahl anbieten, prüfen Sie die Möglichkeit des Vertriebs über Großhändler. Zur Entwicklung des Absatzkonzepts gehört auch eine angemessene Preisgestaltung. Orientieren Sie sich bei der Preisfestlegung an den Preisen vergleichbarer oder derzeit verwendeter Produkte oder Dienstleistungen. Schätzen Sie ab, worin der Mehrwert Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung liegt und wie überzeugend Sie diesen Mehrwert den Entscheidungsträgern beim Kunden deutlich machen können. Sollten Sie Händler einschalten, berücksichtigen Sie deren Handelsspanne.

Einzurechnen ist ferner, welche zusätzlichen Kosten mit der Nutzung Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung auf den Kunden zukommen. Prüfen Sie zuletzt, ob und wie Sie mit dem erzielbaren Preis kostendeckend arbeiten können.

Absatzförderung

Stellen Sie kurz dar, wie Sie Ihre Kunden auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung aufmerksam machen wollen. Streben Sie einen hohen Wiedererkennungseffekt an - oder besser die spontane Verbindung Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung mit dem Kundennutzen? Abhängig von der

Art und dem Preis Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung werden Sie zwischen verschiedenen verkaufsfördernden Maßnahmen wählen, wie z. B. Anzeigen, Pressemitteilungen oder Messeständen.

LEITFRAGEN: MARKETING

6.5.1 Markteintritt

- Welche Schritte planen Sie zur Einführung Ihres Geschäftes? Wie können Sie eventuell vorhandene Markteintrittsbarrieren überwinden?
- Welche Referenzkunden können Sie vorweisen bzw. wie wollen Sie (weitere) Referenzkunden gewinnen?
- Wie sehen Zeitplan und wichtige Meilensteine aus?

6.5.2 Marketing-/Absatzkonzept

- Verkaufen Sie über den Preis (niedrigere Kosten), den Produkt-/Leistungsvorteil oder über andere Vorteilsfaktoren?
- Welche Endverkaufspreise sollen Ihre Produkte/Dienstleistungen erzielen?
- Welche Absatzziele streben Sie an?
- Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus?
- Welche Vertriebskanäle nutzen Sie und welche Zielgruppen erreichen Sie durch welche Vertriebskanäle?
- Hat Ihre Idee einen ökologischen, sozialen oder einen anderen langfristigen positiven Vorteil? Wird dieser als Verkaufsargument genutzt?

6.5.3 Absatzförderung

- Welche Werbemittel/Werbemöglichkeiten nutzen Sie?
- Wie viel - an Zeit und Kapazitäten - wird es kosten, einen Kunden zu gewinnen?
- Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Hotline?
- Welche Produkt- oder Funktionsgarantien geben Sie?
- Nutzen Sie regionale oder gesellschaftliche Besonderheiten (Netzwerke/Synergien etc.)?
- Welche Zahlungspolitik setzen Sie fest, welche Zahlungsfristen und Rabatte räumen Sie beispielsweise ein?

6.6 MANAGEMENT UND SCHLÜSSELPERSONEN

Dieses Kapitel ist in Bezug auf die Realisierung der Geschäftsidee das wichtigste überhaupt. Viele Kapitalgeber wenden sich direkt nach der Lektüre der Executive Summary dem Kapitel „Management und Schlüsselpersonen“ zu. Hier gilt der Leitspruch, dass eine weniger tolle Idee mit dem tollen Team eher finanziert und damit umgesetzt wird als eine sehr gute Idee mit einem weniger guten Unternehmerteam. Hier geht es also darum einen guten Mix aus Personen mit sehr guten fachlichen Fähigkeiten als auch sehr guten wirtschaftlichen und vertriebsmäßigen Fähigkeiten zu haben.

Besonders gründlich werden die Management-Qualifikationen geprüft, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind. Berufliche Erfahrung und bereits erzielte Erfolge zählen deshalb mehr als akademische Grade. Machen Sie deutlich, wie Sie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufteilen wollen und für welche Positionen Sie noch Verstärkung einplanen. Wenn Sie unerfahrene Mitarbeiter für eine Schlüsselposition vorsehen, ist eine ausführliche Begründung angebracht. Die Aufstellung eines Organigramms erleichtert die Übersicht.

Nennen Sie ruhig Ihre wichtigsten Berater. Niemand bringt von Haus aus alle für eine Unternehmensgründung notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen mit. Es zeugt von Professionalität, Wirtschaftsprüfer, PR-Agenturen oder Unternehmensberater mit einzubeziehen. Wenn Sie bestimmte Management-Aufgaben „außer Haus“ geben, sie „outsourcen“, legen Sie Ihre Kosten- und Nutzenüberlegungen dar.

In diesem Kapitel wird das oben beschriebene fachliche Geschäftsmodell (sie erinnern sich: die Summe aller Geschäftsprozesse, die für die Produktion Ihres Produktes/Dienstleistung notwendig sind) auf die Organisation und damit auf Menschen umgelegt - es ist somit die logische Fortsetzung! Hier sollen also die Bereiche beschrieben werden, die ausgelagert werden. Vergessen Sie auch nicht darzustellen, wenn Ihnen bewusst ist, dass manche Positionen noch nicht (optimal) besetzt sind. Das zeigt, dass Sie sich strategisch Gedanken machen.

Hinweis: Gerade Kapitalgeber sehen es sehr gerne, wenn sich ein neues Unternehmen auf seine „Kernbereiche“ (Core Competence) konzentriert und die - für das Unternehmen - weniger wichtigen Bereiche an Dritte auslagert.

LEITFRAGEN: MANAGEMENT UND SCHLÜSSELPERSONEN

- Wie ist der berufliche Werdegang des Gründerteams?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bezüglich des Geschäftsvorhabens besitzt das Team? Werden die handelnden Personen ganztägig für das Unternehmen tätig sein oder gehen sie einer Nebenbeschäftigung nach? Sind bereits alle Schlüsselpositionen besetzt?
- Stellen Sie die Organisationsstruktur dar.
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team?
- Wie soll das Vergütungssystem gestaltet sein?
- Welche Unternehmensbereiche werden an Dritte ausgelagert?
- Welche persönlichen Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern bestehen?
- Wie sieht das allgemeine Management aus (Leitziele, Strategien, Qualitätssicherung)?
- Was sind die Umwelt- und sozialen Auswirkungen bei der Herstellung dieser Mittel (Ressourcen, Technologien)?

6.7 UMSETZUNGSPLANUNG

In diesem Kapitel geht es darum, potentiellen Kapitalgebern die geplante Entwicklung Ihres Unternehmens darzustellen, mit dem Ziel Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen. Eine Meilensteinplanung zur Realisierung Ihres Gründungsvorhabens hat wesentlichen Einfluss auf die Finanzierung und die Risiken des Geschäfts: Sie hilft Ihnen und Ihren Investoren, die Zusammenhänge zu durchdenken und die Auswirkungen einzelner Umsetzungsschritte zu analysieren.

Dieses Kapitel steht in logischem Zusammenhang mit den Kapiteln davor und sollte daher nur die konsistente Weiterführung aus den Vorkapiteln sein. Sie werden dadurch gezwungen, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten aus den Vorkapiteln hier einfließen zu lassen. Die hier getroffenen Annahmen bieten eine sehr gute Diskussionsbasis mit Kapitalgebern.

Die Umsetzungsplanung deckt die folgenden Bereiche ab:

- Entwicklung des Unternehmens über die nächsten Jahre
- Planung von
 - o Produktionsmengen und Kundenzahlen (evt. neue Regionen etc.)
 - o Preisen und Absatzmengen
 - o Personalinvestitionen
 - o Sachinvestitionen

Planen sie hier nicht mit falschen Zahlen oder mit zu optimistischen Annahmen, beides kann das gesamte Projekt gefährden. Geben Sie dabei „Meilensteine“ an, die zeigen sollen, dass Sie sich gewisse Etappenziele in der Entwicklung Ihres Unternehmens gesetzt haben, und stellen sie einen kritischen Pfad dar, der zeigen soll, welche Kriterien für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens unbedingt erfüllt sein müssen, da das Projekt sonst scheitern wird.

LEITFRAGEN: UMSETZUNGSPLANUNG

- Welche einzelnen Schritte haben Sie innerhalb der nächsten vier Jahre zur erfolgreichen Etablierung Ihres Unternehmens geplant? Welche Meilensteine haben Sie festgelegt?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?
- Welches ist der kritische Pfad?

6.8 CHANCEN UND RISIKEN

Die bisher vorgelegten realistischen Planungen sind darauf zu überprüfen, wie viel Spielraum sie für Abweichungen von den Annahmen lassen. Ein Kapitalgeber muss darauf vertrauen können, dass das Unternehmerteam hier aufzeigt, welche grundsätzlichen Risiken es gibt. Zeigen Sie, dass Sie sich dieser Risiken durchaus bewusst sind und dass Sie sich Strategien und Maßnahmen zur Risikominimierung überlegt haben. Gehen Sie hier auf drei wesentliche Unterpunkte ein:

- **Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen:** Beschreiben Sie die Chancen des Unternehmens. Berücksichtigen Sie dabei Markttrends und -potenzial sowie die Vorteile, die Ihr Produkt gegenüber anderen bietet. Bedenken Sie alle potenziellen Risiken (hinsichtlich Technologie, Kundenverhalten, Wettbewerb, Branche, Markt, Mitarbeiter, Standort etc.), die für Ihr Unternehmen existieren. Erläutern Sie Ihre geplanten unternehmerischen Maßnahmen und überlegen Sie auch, welche Risiken Sie versichert haben. Erfolgt eine periodische Überwachung der Risikostruktur Ihres Unternehmens?
- **SWOT-Analyse:** Bei der SWOT-Analyse werden zwei Bereiche unterschieden: erstens der Bereich der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weakness), das ist der Bereich, den Sie als Unternehmer beeinflussen können, und zweitens der Bereich der Chancen (Opportunities) und Gefahren/Risiken (Threats), das ist der Bereich, den Sie als Unternehmer nicht beeinflussen können. Stellen Sie die SWOT-Analyse für Ihr Unternehmen am besten in tabellarischer Form dar. Diese Art der kompakten Analyse des Unternehmens hat sich bewährt und sollte daher in keinem Geschäftsplan fehlen.
- **Szenarienanalyse:** Nehmen Sie eine Betrachtung der Unternehmensentwicklung für verschiedene Umweltzustände und Zukunftsperspektiven vor.

- o Optimales Szenario (Best Case Scenario: Alle Ihre Annahmen treffen ideal und überdurchschnittlich zu und es ergibt sich dadurch ein überdurchschnittliches Planziel).
- o Realistisches Szenario (Realistic Case Scenario: Ihre Annahmen treffen realistischerweise zu und es ergibt sich dadurch ein ordentliches Planziel).
- o Schlechtestes Szenario (Worst Case Scenario: Es wird von den Annahmen ausgegangen, die mindestens eintreffen müssen, damit Ihr Unternehmen gerade noch überleben kann).

Den Kapitalgebern ermöglichen diese Berechnungen, die Qualität Ihres realistischen Szenarios zu beurteilen und das Investitionsrisiko besser abschätzen zu können. Ermitteln Sie durch Änderung in Ihren Annahmen (z. B. Preis und Absatz), welche Auswirkungen sich dadurch auf die wesentlichen Zahlen Ihrer Planung für diese Szenarien ergeben.

LEITFRAGEN: CHANCEN UND RISIKEN

- Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken (hinsichtlich Technologie, Kundenverhalten, Wettbewerb u.a.) bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben? Erstellen Sie eine detaillierte SWOT Analyse (Stärken-, Schwächen-, Chancen-, Gefahrenanalyse).
- Welche Maßnahmen sind geplant, die aufgezeigten Risiken einzuschränken (Innovations- bzw. Risikomanagement)?
- Inwieweit können Sie durch Anpassung Ihrer Pläne diese Auswirkungen (im Falle von Risiken) begrenzen oder (im Fall von Chancen) nutzen?
- Wie wird im günstigsten und ungünstigsten Szenario Ihre Planung für die nächsten vier bis fünf Geschäftsjahre aussehen?

6.9 PLANUNG FÜR DIE KOMMENDEN VIER JAHRE

In diesem Kapitel müssen sich alle Annahmen und Szenarien, die in den Vorkapiteln getroffen wurden, in Zahlen widerspiegeln. Während die vorangegangenen Kapitel die Soft Facts dargestellt haben, geht es in diesem Kapitel um die Hard Facts, also um die Unternehmensplanung in Form von Zahlen. Dabei gilt auch hier, dass der logische Zusammenhang zwischen den Annahmen in den Vorkapiteln und den Zahlen in diesem Kapitel nicht gebrochen werden darf.

Die Planung hilft Ihnen zu überprüfen, ob Ihr Geschäftskonzept finanzierbar und rentabel ist. Dazu müssen die Ergebnisse aus allen vorhergehenden Kapiteln zusammengetragen und stimmig ineinander gefügt werden. Die Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung zeigt die zu erwartende Wertsteigerung. Dreh- und Angelpunkt der Finanzplanung ist die Liquiditätsplanung, aus der sich der Finanzbedarf ergibt. Zu Beginn sollten Sie sich jedoch primär die Personal-, Aufwands- und Investitionsplanung machen.

Bevor auf die einzelnen Planungselemente eingegangen wird, hier einige **Begriffserklärungen**:

ABSATZ: Menge einer Ware (Produkt oder Dienstleistung), die von einem Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum verkauft (abgesetzt) wird.

UMSATZ: wertmäßige Erfassung des Absatzes eines Unternehmens, d. h. die Absatzmenge multipliziert mit dem Preis pro Mengeneinheit.

AUFWAND: Einsatz, Gebrauch bzw. Verbrauch von Produktionsfaktoren (Material, Rohstoffe, Arbeitskraft, Maschinen, Kapital) in einem Unternehmen. Jeder Aufwand ist sofort oder später mit einer Geldausgabe verbunden. Der Aufwand stellt eine Minderung des Unternehmensvermögens und Unternehmenserfolges dar.

ERTRAG: Ergebnis einer wirtschaftlichen Leistung, bezeichnet die Mehrung des Unternehmenserfolges, der im Wesentlichen durch den Absatz (z. B. von Waren durch ein Handelsunternehmen) von Gütern entsteht.

INVESTITION: Anschaffung von langfristig nutzbaren Produktionsmitteln. Investitionsgüter werden in der Bilanz in das Anlagevermögen aufgenommen, gelten als Wertgegenstand im Besitz des Unternehmens und werden über einen bestimmten (in der Regel gesetzlich definierten) Zeitraum abgeschrieben.

ABSCHREIBUNG: Wertverlust von Unternehmensvermögen (Anlagevermögen, und Umlaufvermögen). Dieser kann durch allgemeine Gründe wie Verschleiß oder Verwendungsdauer oder durch spezielle Gründe wie einen Unfallschaden veranlasst sein und wird als Aufwand in der Gewinnermittlung berücksichtigt. Abschreibungen werden vorgenommen, um regelmäßig den aktuellen Wert des Unternehmensvermögens aus der Buchführung ersehen zu können und um den Wertverlust durch Abnutzung oder Alterung der Anlagegüter als Kosten bei der Preiskalkulation berücksichtigen zu können. Weiters mindern die Abschreibungen als Betriebsausgabe den zu versteuernden Gewinn.

GEWINN: positives Betriebsergebnis eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum. Ein Gewinn fällt an, wenn die erwirtschafteten Erträge eines Unternehmens höher sind als die getätigten Aufwände (im gleichen Zeitraum).

VERLUST: negatives Betriebsergebnis eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum. Ein Verlust fällt an, wenn die getätigten Aufwände höher sind als die erwirtschafteten Erträge eines Unternehmens (im gleichen Zeitraum).

LIQUIDITÄT: Fähigkeit eines Unternehmens, seinen zwingend fälligen Verbindlichkeiten (Zahlungsverpflichtungen) jederzeit und uneingeschränkt nachkommen zu können. Die Erfassung der Liquidität ist vor allem deswegen wesentlich, weil Umsatz- und Gewinnzahlen nichts aussagen über Zahlungseingänge und Zahlungsfähigkeit.

FINANZIERUNG/FINANZBEDARF: Bereitstellung der finanziellen Mittel, die für die Umsetzung einer Geschäftsidee in einem Unternehmen benötigt werden. Der Finanzbedarf beschreibt die Menge der benötigten finanziellen Mittel. Die Finanzierung eines Unternehmens in einem Businessplan soll strukturiert dargestellt werden, d. h. unter Berücksichtigung der möglichen verschiedenen Finanzierungsquellen wie:

- Eigenes Kapital
- Kapital von Freunden, Familienmitgliedern
- Beteiligungskapital (Venture- und Angelskapital)
- Förderungen
- Fremdkapital in Form von Darlehen und Krediten

GEWINN-ERMITTLUNG: Jeder Unternehmer, der Einkünfte erzielt, hat für Zwecke der Einkommensteuerberechnung den Gewinn bzw. Verlust nach formellen Vorschriften zu ermitteln. Dieses Planungstool ermöglicht die beiden folgenden Arten der gesetzlichen Gewinnermittlung, die hier erklärend dargestellt werden:

- **BILANZIERUNG** (Gewinn-Ermittlung durch Betriebsvermögensvergleich): Handelsrechtliche Vorschriften können eine Verpflichtung zur Gewinn-Ermittlung durch Betriebsvermögensvergleich verlangen. So ist bereits eine Ges.m.b.H. kraft Rechtsform zur Aufstellung einer Bilanz verpflichtet. In diesem Fall ist die Erstellung eines Jahresabschlusses mit Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zum Ende des Geschäftsjahres (= doppelte Buchführung) erforderlich. Muss der Gewinn nicht durch Betriebsvermögensvergleich ermittelt werden, kann eine Gewinn-Ermittlung durch die Einnahmen/Ausgaben-Rechnung erfolgen.
- **EINNAHMEN/AUSGABEN-RECHNUNG:** Bei der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung werden Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben nicht im Zeitpunkt des Entstehens (d. h. mit Rechnungslegung), sondern im Zeitpunkt ihrer Vereinnahmung bzw. Verausgabung erfasst (Zufluss-Abfluss-Prinzip). Soweit daher der Geldfluss eine bereits früher entstandene Forderung oder Verbindlichkeit betrifft, kommt es zu einer Erfassung von Betriebseinnahmen oder Betriebsausgaben erst im Zeitpunkt des Geldflusses.

Personalplanung

Erstellen Sie eine detaillierte Personalplanung für die ersten vier Geschäftsjahre Ihres Unternehmens. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Planung ausreichende Personalkapazitäten und eventuell zu beziehende Fremdleistungen sowie Aushilfskräfte und freie Mitarbeiter. Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kostengrößen, um den gesamten Personalaufwand (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung zu ermitteln.

Investitions- und Abschreibungsplanung

In der Investitions- und Abschreibungsplanung erfassen Sie alle aktivierungsfähigen Investitionen und die jeweils darauf entfallenden Abschreibungen. Die Höhe der Abschreibungen hängt von der geplanten Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstands ab. Üblicherweise ist ein Vermögensgegenstand in 3 bis 10 Jahren bei gleichen Jahresbeträgen vollständig abgeschrieben (lineare Abschreibung). Die Investitionen sind in der Liquiditätsrechnung zu berücksichtigen, die Höhe der jährlichen Abschreibungen insgesamt ist in der Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung zu erfassen.

Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung (GuV)

Kapitalgeber müssen abschätzen können, wie viel am Ende eines Jahres „unter dem Strich“ übrig bleibt. Dabei hilft Ihnen die Gewinn- und Verlustrechnung. Im Gegensatz zur späteren Liquiditätsplanung (= Planung der Barmittel) steht bei der GuV die Frage im Vordergrund, ob ein Vorgang zur Mehrung (= Ertrag) oder Minderung (= Aufwand) des Reinvermögens Ihres Unternehmens führt. Unter dem Reinvermögen eines Unternehmens versteht man die Summe aller Vermögensgegenstände minus Schulden. Für die Gewinn- und Verlustrechnung gelten grundsätzlich jährliche Planungsintervalle.

Gehen Sie Ihren gesamten Businessplan durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe sich Ihre Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen. Sind Sie über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen im Zweifel, so holen Sie Kostenvoranschläge ein. Vergessen Sie nicht, die Kosten Ihrer privaten Lebensführung abzudecken. Haben Sie sich beispielsweise für

die GmbH als Rechtsform entschieden, setzen Sie hierfür z. B. ein Geschäftsführergehalt an. Geben Sie die Abschreibung an, die Sie in der Investitions- und Abschreibungsplanung ermittelt haben. Die Investitionsausgabe selbst, d.h. der Kaufpreis der Anlage, wird nicht in der GuV erfasst, weil diese Auszahlung nicht zu einer Änderung des Reinvermögens Ihres Unternehmens führt.

Unter die Position **Materialaufwand** fallen alle Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren und Leistungen; unter dem Posten **Personalaufwand** werden die Löhne und Gehälter mit Sozialabgaben und Steuern zusammengefasst, die in der Personalplanung ermittelt wurden. Die Position „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ ist hier zur Vereinfachung ein Sammelposten u.a. für Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Werbung und Rechtsberatung. Beachten Sie bitte bei der Zuordnung einzelner Erträge und Aufwendungen unbedingt die gesetzlichen Vorschriften!

Rechnen Sie abschließend alle Erträge und Aufwendungen eines Geschäftsjahres gegeneinander auf und ermitteln Sie den Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag. Sie erhalten damit einen Überblick über das Geschäftsergebnis, jedoch keinen verlässlichen Einblick in den Barmittelbestand - hierzu dient die Liquiditätsplanung.

Verkaufen Sie beispielsweise Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung im laufenden Geschäftsjahr und erfolgt die Bezahlung erst im Folgejahr, müssen Sie den Ertrag aus dem Verkauf angeben, obwohl noch kein Geld in Ihre Kasse geflossen ist. Mit Aufwendungen verhält es sich ähnlich.

Wenn Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanz- und Liquiditätsplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, relevante Experten (z. B. Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) mit einzubeziehen. Besprechen Sie vor allem die hier aus Vereinfachungsgründen vernachlässigte Problematik der Umsatz- und Ertragsteuer mit einem Steuerberater. Beachten Sie, dass die meisten Geschäftsvorhaben an einer mangelhaften Finanz- und Liquiditätsplanung scheitern. Am sinnvollsten ist es, jemanden mit entsprechenden Kenntnissen auf diesem Gebiet in Ihr Team aufzunehmen!

Liquiditätsplanung

Mindestens ebenso wichtig ist die Planung der Liquidität. Viele Unternehmer vergessen, dass die Ausstellung einer Rechnung nicht gleichbedeutend ist mit dem Eingang des Rechnungsbetrages auf dem Unternehmenskonto. Das heißt, ein Unternehmen kann trotz eines profitablen Ergebnisses gemäß der Gewinn- und Verlustrechnung zahlungsunfähig werden. Um Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden, welche zumeist den Konkurs und damit das „Aus“ Ihres Unternehmens bedeutet, muss Ihr Unternehmen zu jedem Zeitpunkt liquide d. h. „flüssig“ sein. Dies soll durch eine detaillierte Liquiditätsplanung sichergestellt werden. Das Prinzip ist einfach: Sämtlichen Einzahlungen werden sämtliche Auszahlungen gegenübergestellt.

In den Liquiditätsplan gehören somit nur solche Vorgänge, die direkt zu einer Änderung des Barmittelbestands führen; Abschreibungen, Rückstellungen und aktivierte Eigenleistungen gehören dagegen nicht hinein.

Erfassen Sie die Höhe und den Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen. Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn in jeder Periode die Summe der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen. Die Summe aller Einzelbeträge ergibt den gesamten Kapitalbedarf über den

Planungszeitraum. Seien Sie sich bewusst, dass die Planungsunsicherheit umso größer wird, je weiter Sie in die Zukunft blicken.

LEITFRAGEN: PLANUNG FÜR DIE KOMMENDEN GESCHÄFTSJAHRE

6.9.1 Personalplanung

- Welchen Personalbedarf und welche Personalkosten erwarten Sie in den nächsten vier bis fünf Geschäftsjahren?

6.9.2 Investitions- und Abschreibungsplanung

- Wie viel Sachkapital ist erforderlich, um erste Umsätze zu erzielen?
- Wie sieht Ihre kurzfristige Investitionsplanung aus?
- Welche großen Investitionen werden in Zukunft anfallen?
- Wann und in welchem Umfang werden diese Investitionen auftreten?
- Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden jährlichen Abschreibungen?

6.9.3 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

- Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge in den nächsten Jahren entwickeln?
- In welchem Jahr erreichen Sie den Break-Even?

6.9.4 Liquiditätsplanung

- Wie wird sich Ihre Liquidität (erwartete Ein- und Auszahlungen) kurzfristig entwickeln?
 - o Für das 1. Geschäftsjahr: Monatszahlen
 - o Für das 2. Geschäftsjahr: Ganzjahreszahlen
 - o Für das 3. Geschäftsjahr: Ganzjahreszahlen
 - o Für das 4. Geschäftsjahr: Ganzjahreszahlen
- Ab wann rechnen Sie mit einem Einzahlungsüberschuss (Summe aller Einzahlungen minus Summe aller Auszahlungen = größer 0)?

6.10 FINANZBEDARF

Die Finanzplanung zeigt auf, wie viel Kapital grundsätzlich benötigt wird, das Kapitel Finanzbedarf stellt dar, aus welchen Finanzierungsquellen dieses Kapital stammt. Dabei soll eine strukturierte Unternehmensfinanzierung geplant werden, die alle sich bietenden Finanzierungsquellen für das Unternehmen berücksichtigt. Hier gilt es, die einzelnen Finanzierungsposten geeigneten und bereitwilligen Kapitalgebern zuzuordnen.

Eine wichtige Kapitalquelle ist und bleibt das Kapital, das das Gründerteam selbst einbringt. Gehen sie davon aus, dass Kapitalgeber auch die beste Idee nicht finanzieren, wenn das Unternehmerteam nicht genügend **eigenes Kapital** einbringt.

Denken Sie auch daran, Ihren kurzfristigen Finanzbedarf über **Lieferantenkredite** zu decken und damit Ihren Lieferanten zu einem Kapitalgeber für Ihr Unternehmen zu machen.

Eine weitere wichtige Kapitalquelle stellen die **Förderungen** dar. Dies aus zwei Gründen: Erstens sind sie „geschenktes Geld“ und zweitens erhöht das Unternehmerteam durch das Erreichen von Fördergeldern die Attraktivität des Unternehmens für weitere Kapitalgeber.

Beteiligungskapital oder Risikokapital (Venture- oder auch Angels-Kapital) sind weitere wichtige Finanzierungsquellen. Die Aufnahme von Risikokapital ist insbesondere dann zu erwägen, wenn das Unternehmen Chancen auf ein überdurchschnittlich rasches Wachstum hat. Falls Sie sich zur Vergabe von Unternehmensbeteiligungen entschließen, bedenken Sie, dass es Ihr Ziel sein muss, möglichst wenig stimmberechtigtes Kapital möglichst teuer zu verkaufen.

Erst wenn all diese Finanzierungsquellen in Betracht gezogen wurden, sollte die Aufnahme von **Fremdkapital** als Finanzierungsquelle als Differenz zum Gesamtkapitalbedarf in Betracht gezogen werden. Der Grund dafür liegt darin, dass Banken naturgemäß risikokonservativ agieren müssen (im Sinne der Sparer) und daher bei neuen innovativen Geschäftsideen kaum die alleinige Finanzierungsquelle sein wollen und werden. Je mehr Finanzierungsquellen aber schon beteiligt sind, umso eher sind Banken bereit, sich an der Finanzierung eines Unternehmens zu beteiligen.

Das heißt aber nicht, dass Banken erst ganz zum Schluss in den Prozess eingebunden werden sollen - ganz im Gegenteil. Banken bieten wichtige Informationsquellen und stellen gerade bei der Aufnahme von Förderungen einen bedeutenden Partner für das Unternehmerteam dar.

LEITFRAGEN: FINANZBEDARF

- Wie hoch ist der Finanzbedarf Ihres Unternehmens, gemäß Liquiditätsplanung?
- Welche Finanzierungsquellen können Sie zur Deckung des Finanzbedarfs verwenden?
- Wie ist das Rechnungswesen in Ihrem Unternehmen organisiert? Wer führt die Buchhaltung?

6.11 ANHANG

Bitte zählen Sie hier alle Beilagen auf, die Ihnen als zusätzliche Erklärungen für Ihren Geschäftsplan dienen. Überlegen Sie dabei genau, welche Beilagen in Ihrem speziellen Fall sinnvoll sein können, wie z. B.

- Informationen zur Marktrecherche,
- technische Zeichnungen,
- Dokumente (Patentanmeldungen, Förderzusagen etc.)
- Organigramme,
- wichtige Nebenrechnungen oder auch
- Anzeigen und Medien-/Presseartikel.